

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X9915042

UDC\_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 中储粮垂直体系人力资源管理研究

曾 群 雄

指导教师姓名: 廖 泉 文 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2001 年 11 月

论文答辩日期: 2001 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2001 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2001 年 11 月

## 内 容 提 要

2000 年 3 月，经国务院批准，中国储备粮管理总公司正式成立，并开始对中央储备粮实行垂直管理。中储粮垂直体系建立以来，克服了原有管理体制下存在的种种弊端。尤其在人事管理方面，改革卓有成效。然而，中储粮垂直体系人事管理仍然处于传统的人事管理阶段。中储粮垂直体系人事管理的现状迫切要求人力资源管理。

本文分析了中储粮垂直体系人事管理现状，借鉴中外人力资源管理方面的先进理论和成功经验，对中储粮垂直体系人力资源管理提出个人之看法。全文共分五部分。第一部分简述了中央储备粮管理模式的演变过程，并对中储粮垂直体系作了简介；第二部分分析了中储粮垂直体系人事管理的现状，针对存在的管理层次过多、传统的人事管理仍然起决定作用、人力资源管理队伍缺乏专业人员、人岗不匹配造成人力资源浪费、缺乏创新思想和创造意识、对员工个体需要考虑太少、人事工作的民主性不够等不足分析了原因；第三部分阐述了中储粮垂直体系事业发展迫切要求人力资源管理；第四部分则列举了日美等国家的企业在人力资源管理方面的先进理论和成功经验，从中得到一些启发；第五部分着重从实施战略人力资源管理、加强人力资源管理队伍建设、完善中储粮垂直体系招聘系统、设计健全合理的报酬系统、丰富现有激励体系、建立适应中储粮事业发展所需的人才培育制及营造良好的企业文化氛围等七个方面提出了中储粮垂直体系人力资源管理的发展对策。

关键词：中央储备粮 垂直体系 人力资源管理

## 目 录

前 言	1
第一部分 中央储备粮管理模式的演变	2
一、中央储备粮管理模式的演变过程	2
二、中储粮垂直体系简介	4
第二部分 中储粮垂直体系人事管理现状分析	6
一、中储粮垂直体系人事管理的现状	6
二、中储粮垂直体系人事管理的特点	9
三、中储粮垂直体系人事管理的不足与成因	10
第三部分 人力资源管理 with 中储粮事业发展	14
一、人力资源管理是中储粮垂直体系事业发展的源动力	14
二、人力资源管理是中储粮垂直体系管理的核心环节	14
三、人力资源管理是实现个人自我价值及组织目标的共同载体	15
四、人力资源管理促使中储粮垂直体系适应当前面临的 内外环境的变化	15
五、中储粮垂直体系人事管理现状迫切要求人力资源管理	15
第四部分 国外人力资源管理先进理论和成功经验及其启示	17
一、美国企业人力资源管理	17
二、日本企业人力资源管理	20
三、国外人力资源管理先进理论和成功经验的启示	22
第五部分 中储粮垂直体系人力资源管理的发展对策	24
一、结合中储粮垂直体系发展规划，实施战略人力资源管理	24

二、进一步完善垂直体系，加强人力资源管理队伍建设， 提高人力资源管理水平·····	25
三、改革中储粮垂直体系的用人制度，进一步完善招聘系统·····	26
四、设计健全合理的报酬系统，积极发挥其激励功能·····	28
五、丰富现有的激励体系，激发员工的工作积极性和创造性·····	29
六、建立适应中储粮事业发展所需的人才培育制，提高培训实效·····	32
七、确立中储粮垂直体系的核心价值观，构建企业发展所需的 企业文化·····	34
主要参考文献·····	37
后记·····	38

## 前 言

为深化粮食流通体制改革，提高中央储备粮经营管理效率和水平。2000年3月，国务院批准成立了中国储备粮管理总公司，标志着一种新型的、适应市场经济需要的中央储备粮经营管理体制——中储粮垂直体系的诞生。随后，中国储备粮管理总公司在福建成立了中储粮福建联络处，我有幸成为其中一员。一年多以来，我目睹了中储粮垂直体系的一系列变革，深深感到改革的力量和改革的必要。

中储粮垂直体系建立以来，锐意进取，大胆改革，克服了原有管理体制下存在的种种弊端。尤其在人事管理方面，打破了传统观念，以人为本，实行了全员劳动合同制。坚持德才兼备、任人唯贤和注重实绩的用人原则。全面推行公开选拔、竞争上岗的用人制度。人事制度改革卓有成效。

中储粮垂直体系在人事管理方面取得的成就，是否意味着她已经步入人力资源管理阶段呢？带着这个问题，我开始较深入地了解中储粮垂直体系人事管理的现状，客观地分析了她的不足和成因。同时，参阅了一些我国近年来出版的有关人力资源管理方面的书籍和杂志，从国内外人力资源管理的先进理论和成功经验中受到许多教育和启发，写成这篇论文。

当今世界是竞争激烈的商品社会，企业只有学会通过科学有效地管理，挖掘出内部的潜力，只有在有限的资金投入中获得经济效益和社会效益，才能在竞争中取得优势，获得日益壮大的发展。“质量是生命，管理是灵魂”，管理是决定企业生死存亡、发展壮大的命脉。人力资源管理是企业管理的核心，是企业培养竞争优势的“重中之重”。作为涉及国家安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业——中储粮垂直体系，同样面临着这一重大课题的挑战。中储粮垂直体系人事管理的现状迫切要求人力资源管理。我希望本篇论文对中储粮垂直体系实施战略人力资源管理有帮助。

## 第一部分 中央储备粮管理模式的演变

### 一、中央储备粮管理模式的演变过程

粮食是国民经济发展中特殊重要的商品，它对巩固政权，发展经济具有重要作用。新中国建立以来，党中央和国务院非常重视建立国家粮食储备问题。经过几十年的努力，逐步建立和完善了粮食储备体系。

#### （一）粮食储备的创办阶段

新中国成立后，党中央根据当时整个粮食形势，对粮食实行统购统销，初步实现了粮食收支平衡，并略有结余。在此基础上，安排了国家储备。1957年，粮食储备量已达到二、三十亿公斤。1958年，“大跃进”浮夸风严重破坏了农业生产，粮食产量大幅度下降，粮食又出现销大于购的状况。加上当时储备粮管理制度不健全，刚积累下来的这部分储备粮被用于弥补粮食收支缺口，很快就被挖光用完了。1960年5月，在中共中央召开的16省、市、自治区财贸书记会议上，讨论了农村粮食管理工作，强调建立粮食储备是战略问题，必须引起各级领导重视。当时的中央粮食部认真贯彻落实财贸会议精神，通过加强粮食计划调拨，一点一滴地节省粮食开支，逐步建立了由粮食部直接控制的国家储备粮。

#### （二）粮食储备的形成阶段

1962年，根据当时台湾海峡的紧张局势和加强国防建设的需要，国务院决定建立战略储备粮油，明确储备粮权归中央，未经中央批准，任何地方、单位、个人无权动用。从此，国家储备粮增加了应付可能出现的战争环境的备战用途。

在经历了三年经济困难时期，饱受粮食紧缺之苦之后，储粮备荒成为全党、全国人民的共识。1965年10月，国务院根据粮食产量有所回升、国家粮食收支缺额缩补、全国粮食生产和供给形势好转的情况，决定增加国家储备粮数量。

1978年党的十一届三中全会后，我国农村经济体制发生深刻的变革，粮食连续几年获得大丰收，国家储备库存总量1985年比1979年增加三十多亿公斤<sup>①</sup>。农

<sup>①</sup> 许宗仁、宋文仲主编：《粮食储备与管理》，中国商业出版社，1995年版。

业生产的恢复和发展，国家储备粮的大幅增加，为我国粮食储备制度的形成提供了经济和物质条件。

### （三）中央储备粮分级管理阶段

中央储备粮作为一种制度性建设始于 1990 年。当年，全国粮食获得大丰收，为解决农民“卖粮难”的问题，国务院决定建立国家专项粮食储备，明确中央储备粮粮权属于国务院，但委托地方粮食行政管理部门层层代管。经过十多年的发展，这种分层管理的中央储备粮制度在中国经济转型的重大变革中对平衡粮食供求、稳定粮价、稳定社会、促进国民经济持续快速健康发展起到了重要的作用，成为在社会主义市场经济条件下国家宏观调控体系不可缺少的重要组成部分。但是，从十多年来的运行情况看，这种分层管理的中央储备粮制度和运行机制明显暴露出政企不分、权责不清、效率不高、调度不灵等问题。尽管中央储备粮粮权明确属于国务院，但实行的是委托地方粮食行政管理部门层层代管的体制，各级对中央储备粮具体管理的权利和责任不明确，而且很难落实。因此，账实不符、擅自动用、调度不灵等问题经常发生；中央储备粮的收购和抛售，仍然沿袭计划经济的模式，主管部门无权根据粮食市场变化来决定收购或抛售。当需要吞吐调控时，主管部门要向国务院报批，国务院再召集有关部门就数量、品种、价格、结算办法等取得一致后，才能付诸实施。由于环节多，程序复杂，往往会错过市场最佳调控时机，影响宏观调控效率；从费用补贴管理体制看，中央储备粮费用补贴通过财政层层下拨，拨补不及时、截留、挪用现象普遍存在；在人事管理方面，一直延续着传统的人事管理模式，观念落后，思想保守，形式僵化，机制死板，“长官意志”浓厚。比如，人事的重大决策权集中在政府行政部门，承储中央储备粮的企业在机构设置、干部任免、职工进出、工资标准等方面均缺乏自主权。所有这些问题的存在，都制约着人们的积极性和创造性的发挥，导致企业长期低效运营，人员成本耗费大，难以应对激烈的市场竞争，从而对储备粮的安全带来了不利影响。

### （四）中央储备粮垂直管理阶段

中央储备粮分级管理阶段存在的问题，不仅制约着中央储备粮的经营管理，而且直接影响到国家宏观调控的效率，迫切需要通过改革来建立一种新型的、适应市场经济需要的中央储备粮经营管理体制。2000 年 3 月，国务院批准成立了中国储备粮管理总公司，标志着一种新型的管理体制——中储粮垂直体系的

诞生。建立中储粮垂直体系不仅是深化粮食流通体制改革的需要，更是提高中央储备粮经营管理效率的内在要求。它避免了来自地方各部门对中央储备粮经营管理的影响，有助于克服原有管理体制下存在的种种弊端，促进中央储备粮经营管理效率和水平的提高。

中储粮垂直体系建立以来，内强素质，外塑形象，不断推动企业各项工作上新水平、新台阶。在人事管理方面，正致力于从传统人事管理向人力资源管理转变。

## 二、中储粮垂直体系简介

中国储备粮管理总公司（简称中储粮总公司）是经国务院批准，在原国家粮食储备局部分职能机构和所属部分企事业单位基础上组建的大型国有企业。中储粮总公司由中央管理，属于涉及国家安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业，是国家授权投资机构的试点单位，享受国务院确定的国有大中型重点联系企业的有关政策，在国家计划、财政中实行单列。

中储粮总公司受国务院委托，具体负责中央储备粮油的经营管理。其主要职责是：负责中央储备粮的收购、储存、调运、销售及进出口业务；负责中央储备粮直属库的建设和设施维修、技术改造，提高仓储能力；研究、开发和推广应用先进科学技术，提高粮食保管、运输的科技水平；负责管理、拨付、统筹使用中央储备粮费用补贴，并进行监督检查，加强财务核算，降低管理成本；对所属企业的国有资产行使出资人权利，对其国有资产进行管理和监督，并相应承担保值增值责任。

中储粮总公司对中央储备粮实行垂直管理。根据经营管理的需要，总公司在粮食主产区和主销区设立若干个分公司。分公司根据总公司的授权委托，负责管理辖区内的中央储备粮和直属库（详见图 1-1）。

从图 1-1 可知，目前，总公司已在北京等地设立 14 个分公司。经国务院同意，中储粮总公司也已划转上收了一定规模的直属库，统一管理其领导班子、财务和国有资产。第一批划转上收直属库的规模为 100-150 亿公斤仓容。直属库是独立核算、自负盈亏的法人实体。中储粮总公司除充分利用直属库储存中央储备粮外，还委托一部分地方粮库和社会仓库代储中央储备粮。





图 1-1 中储粮垂直体系组织结构

## 第二部分 中储粮垂直体系人事管理的现状分析

### 一、中储粮垂直体系人事管理的现状

#### (一) 中储粮总公司内部管理机构 (如图 2-1 所示)

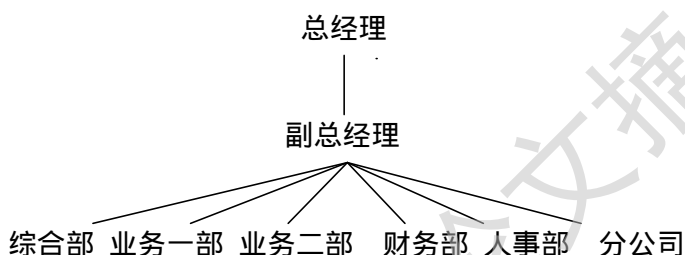


图 2-1 中储粮总公司内部管理机构

#### (二) 员工的录用和调配

中储粮总公司组建之初就强调各分公司、直属库要严把进入质量关,要建立一支精干、高效的职工队伍,明确要求招用员工需经过公开考试考核。目前已组织完成第一批员工的考录工作,同时招聘了一批大学应届毕业生。

第一批报名参考的对象是已经借用到粮库工作、参与粮库筹建、服从粮库安排的人员。同时对一些思想品德好,一贯遵纪守法,中专以上文化程度,年龄一般不超过 35 周岁,多次要求到直属库工作的人员,也予以报考。

考试采取闭卷答题方式,每一位参考对象都要考公共科目试卷(包括邓小平理论、时事政治、经济法、中央储备粮管理政策、语文等)和专业试卷,专业试卷分为文秘综合、仓储保管、财会统计三个门类,每个考生可以选报一个库的一个门类,考试满分为 100 分。另外各直属库对借用人员根据其表现,给予 20 分以内的考核分;对其他报考对象,如是否党员和中级以上职称等条件评给一定的考核分。

为了搞好考试考核录用工作,制定了详细的考试考核录用办法。在报名、复习要点编写、考试资格审核以及命题、监考、改卷、分数登录、公布、录用名单通知等过程中,聘请了有关专家参与,制定有关纪律,严格把关,环环紧

扣。切实做到该保密的严格保密，该公开的真正公开，真正公平、公正。

为了提高员工队伍素质，改善员工文化和年龄结构，总公司还要求各库根据本单位人员需求情况，从中储粮事业发展的长远出发，公开招聘粮油储藏、机械设计制造与自动化等专业应届大学毕业生。此举受到相关院校和广大应届毕业生的热烈欢迎，毕业班同学踊跃投递自荐材料，纷纷表示希望能到中储粮直属库工作。通过当面交谈、向辅导老师和校有关领导了解等双向选择过程，然后与应届大学毕业生签定了用人协议。这些人员充实到新建的中央储备粮直属库工作，进一步加强粮库的技术力量，为科学保粮和安全储粮发挥他们应有的作用。

### （三）员工的教育和培训

中储粮从组建伊始就注重全面提高员工素质。在制定培训规划时，增强系统培训工作的针对性和实效性，采取多种学习和培训方式，为员工创造不断学习和提高的机会，重点抓好粮食储藏、会计电算化、统计信息人员的培训，以满足工作需要。同时，加强对出国考察工作的管理，抓好出国培训工作，培养高级管理人才。

总公司制定统一的培训规划并编写培训教材，按照管理权限，分层次、分级组织培训。培训规划要求：

1、培训时间：采取有计划、分期进行的方式，保证库内人员每年都能接受至少一次培训。库领导每年接受培训的时间不得少于 15 天。中层管理人员接受培训的时间不得少于 7 天。

2、培训对象：库领导由总公司或分公司统一组织培训；库中层干部由分公司组织，库内职工由各库自行组织。

3、培训方式：一是建立培训基地，由总公司或分公司采取办班或开会的形式进行；二是与大中专院校建立联系，选派人员参加脱产半脱产学习；三是请专家、教授到库内现场指导并授课；四是各库之间相互观摩学习。

4、培训内容：对库领导重点是培训有关国家政策、经营管理知识；对其他人员应侧重岗位技能，特别是对于专业技术人员，应侧重专业技术证书方面的培训，在 3 年内要实现库内所有岗位持证上岗。实行培训证书制度，将职工培训情况记入个人档案，并与选拔任用相结合。表现突出的，还采取一定的物质鼓励措施。

#### （四）工资制度

1、管理方式：实行工资总额包干办法，分级管理，分级负责。由总公司按照规定的用工限额核定分公司（含辖区内直属库）的工资总额，由各分公司分解到直属库，增人不增工资总额，减人不减工资总额。由各库制定具体分配方案报分公司审批后执行；按照管理权限，分公司应审核库领导班子成员的工资水平。

2、工资制度：执行以岗位工资为主的基本工资制度，以岗定薪、岗变薪变。

3、工资分配项目：包括基本工资、岗位工资和奖金。

#### 4、工资水平

（1）基本工资：参照所在城市有关基本生活费标准执行，分公司负责审核。

（2）岗位工资：以直属库所在城市上一年度社会平均工资作为基数，最高（库主任）不得超过 2 倍，下限为所在城市最低工资标准。在此之间，由总公司或分公司按照劳动责任、技能、劳动强度确定不同岗位的系数以及套岗条件，适当拉开各类人员的工资档次，提高技术含量高、责任大和管理人员的工资标准。由直属库根据人员定岗情况具体确定。

（3）奖金：奖金规模按岗位工资总额的 0.5 倍考虑，库领导的奖金水平由分公司确定，库内职工的奖金分配办法由库内自定，但不得突破总规模。凡实现了经营盈利的，由总公司另行制定奖励办法。

（4）技能（专业技术职务）工资、工龄工资和津补贴一律不作为工资分配项目，可在确定岗位系数时予以考虑。如：科长岗位与取得高级职称的技术人员可对应同一岗位系数，等等。

（5）不在用工限额内人员的工资，不占用工资总额，一律从保管费用中支出。具体标准可由直属库与劳动者进行平等协商。

（6）发放方式：基本工资和岗位工资按月发放，奖金按一定比例按月或按季预发，年终根据考核结果统一核算。

#### （五）用工规模和用工方式

1、用工规模：一是新建库 1 亿斤 30 人，每增加 1 亿斤增加人数不得超过 10 人（主要增加保管人员、防化人员）；二是扩建库和老库 1 亿斤 40 人，每增加 1 亿斤增加人数不超过 10 人；三是对原有人员超过上述标准的库点，要分阶段、分步骤实施减人计划，争取在 2-3 年内逐步到位。凡未能通过竞争上岗并

且愿意继续留在库内工作的，可实行待岗制。上述用工限额均不包括后勤服务（司机、炊事员、保安等）人员，可按不超过用工限额 10% 的比例聘用这类人员。

2、用工方式：对用工限额内的人员应相对固定，其他一律采取聘用季节工、临时工以及实行社会化等方式进行管理。

#### （六）实行全员劳动合同制和岗位聘任制

1、实行全员劳动合同制：一是严格按照《劳动法》实行全员劳动合同制。二是对用工限额内的员工，凡符合签订无固定期限劳动合同条件的，应签订无固定期限劳动合同，其他情况下一般不签订无固定期限劳动合同；对签订固定期限劳动合同的，劳动合同期限最长不得超过 2 年；对其他用工，劳动合同期限应一年一签。三是由总公司制定统一的合同文本和实施方案，由各分公司指导辖区内直属库执行。四是劳动合同中的专项协议（如岗位聘任协议书、培训协议等），由各分公司按照总公司有关规定明确相关内容。

2、实行岗位聘任制，库领导的聘任期为 3 年（根据粮食的保管和轮换周期确定）。按照管理权限，逐级聘任，一级对一级负责。对管理岗位实行竞聘制，一年一竞聘。

#### （七）考核与奖惩

按照管理权限逐级考核，并将考核结果与奖惩情况挂钩。对库领导：推行年度考核目标责任制，由分公司与直属库签订承包合同，实行双百考核（经济责任制和廉政建设考核）。考核内容：经济指标、储备粮管理、科学保粮、治安安全、文明建设、综合经营效益等。将库领导人员的晋级、晋职、评优、收入与年终工作目标挂钩。对库内职工：由各库对科室实行年度百分考核，推行科室领导承包经济责任制。将职工收入与岗位责任、仓容量、费用和日常考核挂钩。对表现突出的，应采取物质和精神等多种方式予以奖励。由总公司制定统一的考核、奖惩制度，各分公司指导辖区内直属库具体实施。

### 二、中储粮垂直体系人事管理的特点

#### （一）强调以人为本

中储粮垂直体系重视发挥人在企业运作中的主导作用，把人视为企业活动中最根本、最关键、最具可塑性的因素。她打破了一些传统观念，实行全员劳动合同制。坚持德才兼备、任人唯贤和注重实绩的用人原则。全面推行公开选

拔、竞争上岗、交流轮岗的用人制度。因此，中储粮垂直体系建立以来，聚集了一批事业心强、开拓进取、熟悉粮食业务的人才，无论从政治修养、文化程度，还是工作能力、业务水平，与原有粮食系统的人员相比，中储粮垂直体系的员工综合素质都比较高。这支素质较高的员工队伍，为管住管好中央储备粮，完成党中央、国务院赋予的光荣任务提供了有力的人才保证。

## （二）重视对员工的技术培训

在知识经济浪潮的冲击下，企业间的竞争日趋激烈，消费者对产品提出了更高的要求。中储粮也不例外，要达到中央储备粮“数量真实、质量良好、储存安全、管理规范”的总体目标，真正做到“管得好、调得动、用得上”，同样需要提高生产技术含量。所以，中储粮垂直体系在对员工的培训上，特别注重技术培训。比如在储粮方面，许多粮库都对员工进行了“四合一”储粮新技术的培训。该技术的推广使用，有效地保证了粮食品质。

## （三）注重企业文化建设

中储粮总公司树立“忠诚、团结、高效、务实”的公司理念。培养忠实于国家和人民的利益，团结一心、扎实高效的思想作风和工作作风，以实际行动塑造和维护中央储备粮垂直管理系统的整体形象。中储粮垂直体系的企业文化内涵是以人为本，而团队精神是：国家至上，精诚团结，勤奋务实，勇于创新。中储粮垂直体系企业文化的初步形成，发挥了她的作用，具体体现在中储粮人空前高涨的工作积极性和劳动热情上。

## 三、中储粮垂直体系人事管理的不足与成因

中储粮垂直体系自组建以来，虽然致力于加强人事管理，但是由于种种原因，仍然存在一些不足。主要体现在：

### （一）中储粮垂直体系层次过多，高效运行受阻

目前中央储备粮垂直管理体系的框架是实行“总公司——分公司——直属库”三级架构、两级法人、层级负责的管理体制。总公司在全国建立了 14 个分公司，并在部分省、区建立了联络处，联络处隶属于分公司领导。这种组织结构的缺陷：一是与外部环境不适应。粮食管理特别是储备粮的管理不同于其他行业的管理，有些问题如果没有当地政府、农发行、计委等部门介入或支持，将很难得到解决。而目前的构架，分公司本身与当地的政府、农业发展银行等联系比较方便，但要跨省联系则比较困难。如农发行作为粮食贷款资金的供应

者，与我们的工作紧密相连，他们的机构是按省设置，而我们是区域性机构，如果要求分公司与外省的农发行经常联系，这是不太现实的。假如由联络处出面联系，由于它的职能有限，在外部协调上将增加解决问题的难度。诸如此类，与外部环境的关系非常不顺。二是内部不利于提高工作效率。从一年多的实践看，三级构架中，联络处无形中增加了一个层次，联络处辖区内的工作需要向总公司汇报或请求解决时，必先通过分公司行文转报总公司。总公司发给联络处的文件，也要通过分公司传递。这种运行机制只是徒增了工作量，增加了费用开支，对工作有弊无利，造成了工作效率低，信息畅通受阻，有的甚至贻误了工作。如粮库建设的会审项目，组织工作一般是联络处在做，而文件却要分公司上报，中间环节的公文旅行一般需要用去十多天，严重降低了工作效率。又如总公司召开的业务会议，联络处一般没有资格参加，都要经过分公司传达，而分公司与联络处分别在不同省份办公，开会传达也不方便，有时只能通过电话传达。一方面，由于信息不畅，联络处无法了解总公司的工作部署，另一方面，总公司也听不到联络处的声音，上下脱节势必会贻误工作。另外，决策层分工不明，权力重叠，职责空缺，很容易造成许多事议而不决。三是联络处工作难度较大。联络处要承担一个省的中央储备粮油和中央直属储备粮库的管理，但人员配备又非常有限，由于其责任与现有人员力量配备不相称，人手少、任务重，联络处只能靠加班加点完成工作任务，长此以往，实难承担管好一个省中央储备粮油的重任。

### （二）传统的人事管理仍然起决定作用

总公司的组织结构决定着总公司的人事部门从事的只是人事管理，而不是真正意义上的人力资源管理。总公司人事部是脱离其他部门的一个单独机构，决策层也许认为战略目标的设定与人事部门无关，人事部门只需在业务目标明确之后开展具体的人事管理工作即可，人事部门管理基本上是一种业务管理。它仅在企业“需要”时发挥作用，如人手不够时招聘员工，平时发放工资和管理劳保福利等。这样，人事部门就无法按照企业发展的需要员工包括管理层作统一的规划，而制定出的选择、培训、任用、激励等规定也远未能达到充分发挥员工创造力的目的。不具有战略性的行为，未能从事具有“战略性的人事管理”，也就无法成为真正意义上的人力资源管理。这就决定中储粮垂直体系人事管理仍处于传统的人事管理阶段。

中储粮垂直体系人事管理要达到人事相宜、人事相配还有一段距离。具体地说，在用工形式上，虽然已打破了我国延续多年的用工形式，但用工制度改革并不容易。首先，不少员工对重新确立劳动关系抱消极态度。其次，实行合同制用工的本质是企业根据经营需要进行动态管理，决定员工的数量、质量、结构。但是，在实际执行时，有时想要的人来不了，而不要的人却到处托关系要进来；在员工培训上，中储粮垂直体系成立之日起就把她摆上议事日程，尤其在技术培训方面已初见成效。但是，员工培训并不是一种简单的、短期的活动，而是一个需要精心设计、周密实施、不断跟踪的经济活动过程。搞好中储粮垂直体系员工培训任重道远；在分配制度上，仍然存在“平均主义”思想，而且灵活性不够，过于死板的奖惩办法，很难贯彻实施等等。

### （三）人力资源管理队伍缺乏专业人员

目前，中储粮垂直体系人事部门的人员大多数是技术人员或单纯的行政人员，这些人员有其工作的优点：他们懂生产实践知识，便于生产一线人员的配置；善于做职工思想政治工作，便于协调各部门各层次人员、部门之间的关系等。但总得来说，他们缺乏全面系统的管理思想和管理知识，他们的管理仍然只停留在传统的经验管理模式之中，缺乏现代科学的管理思想和管理手段。

### （四）人岗不匹配造成人力资源浪费

在传统思维方式的影响和用工体制下，中储粮垂直体系内仍然有相当一部分员工不能根据自己的特点、爱好和理想来选择合适的工作岗位。有的粮食专业毕业的员工，现在在做普通的管理工作；而有的非粮食仓储人员则在当保管员。可以想象，有的员工如果不放弃原来所学的专业，很可能已经成为粮食仓储方面的专家，但是，现在他却在当一名行政管理人员。这不仅造成人才的浪费，也给企业带来损失。毋庸置疑这种人才资源浪费的现象应引起重视并着力解决。

### （五）缺乏创新思想和创造意识

对于人才和人力资源管理，仍处于比较原始的命令式的管理模式中。管理思维僵化。有些管理者仍然存在着“我是管你的，你就必须听我的”这样一种传统思维方式。创新思想缺乏，创造意识不强。不少管理者还是习惯于“文件上怎样说，我就怎样做，这样就不会犯错误”。而且管理方法单调，态度生硬，不讲情理，不按科学管理。如年终考核时，不管是高级管理者或中层管理人员，



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库